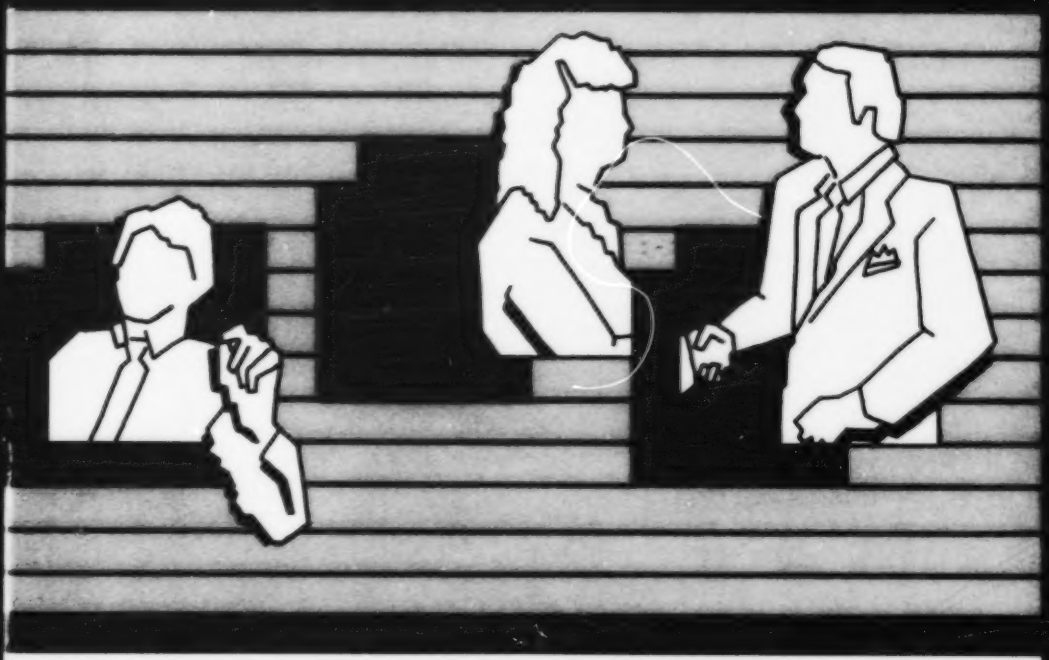
Collection « innovation et administration publique » 5

Le programme *Contact Plus*

au ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu



Québec

90-04808/

Collection « innovation et administration publique » 5

Le programme *Contact Plus*

au ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu

par
Marie-Paule Dubé
Hélène Garneau

Conseil du trésor
Centre pour le développement
de la productivité dans le secteur public

TABLE DES MATIÈRES

3 INTRODUCTION

7 LE PROGRAMME *CONTACT PLUS*

10 Première étape: diagnostic/programmation

12 Deuxième étape: mise en application

15 Troisième étape: évaluation/relance

16 IMPLANTATION DANS LE MINISTÈRE

18 LES RETOMBÉES DU PROGRAMME

20 CONCLUSION

21 Entrevues avec des employés du MMSR qui ont vécu le programme *Contact Plus*

Pour des raisons de commodité, on utilise les termes génériques pour désigner des personnes, des fonctions et des titres, laissant aux *lecteurs* et aux *lectrices* le soin de les adapter au masculin ou au féminin lorsque le contexte s'y prête.

ISBN 2-550-17204-3
Dépôt légal - 2e trimestre 1987
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
© Gouvernement du Québec

INTRODUCTION

Le ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu (MMSR) exerce un vaste mandat recouvrant plusieurs domaines d'intervention gouvernementale en matière de main-d'œuvre, d'emploi et de sécurité de revenu. Dans l'accomplissement de son mandat, le Ministère est appelé à transiger quotidiennement avec les citoyens québécois souvent parmi les plus démunis. Les programmes qu'il doit gérer sont nombreux, diversifiés et mouvants. Leur élaboration et leur mise en œuvre exigent une coordination et une collaboration tantôt avec des interlocuteurs du Gouvernement fédéral, tantôt avec des intervenants d'autres organisations aux paliers local, régional ou central.

Le Ministère est constitué de quelque trois mille employés réguliers dont plus des trois quarts appartiennent à la Direction générale du réseau Travail-Québec. Par l'entremise de 142 points de service sur tout le territoire québécois, ce réseau assure l'implantation et l'administration des programmes et des services de main-d'œuvre et de sécurité du revenu. S'ajoutent près de 1 400 personnes/année à titre d'effectif occasionnel que l'on retrouve aussi très majoritairement dans la même Direction générale. La plus grande partie des employés se retrouve donc en région.

Les employés de première ligne, dans les Centres Travail-Québec par exemple, ont une tâche difficile à exercer. Tout en s'efforçant d'offrir des services personnalisés à une clientèle souvent aux prises avec des contraintes socio-économiques majeures, ils se doivent d'appliquer de façon stricte les lois, règlements, normes et directives pertinents. Bien qu'ils perçoivent le caractère pressant de certains besoins d'assistance financière, ils ont à expliquer le bien-fondé de certains délais administratifs prévus pour fins de contrôle.

Quand on sait qu'à elle seule, la clientèle des bénéficiaires de l'aide sociale représente, en janvier 1987, environ 385 000 ménages regroupant au-delà de 655 000 personnes, on comprend que la haute direction du MMSR ait fait de la qualité du service aux clients, une priorité pour tout le Ministère. C'est ainsi qu'en 1984, le colloque biennal des gestionnaires avait pour thème : « La qualité des services, faut s'en parler ».

Voici les principaux constats qui se dégagèrent du colloque :

- il y avait une volonté certaine de faire mieux chez les employés de la base ;
- les gestionnaires désiraient être outillés pour canaliser et utiliser cette volonté ;
- ils ne voulaient pas de façons de faire uniformes ou de normes, mais plutôt une place pour l'initiative et des choix locaux ;
- le service à la clientèle, ça touchait **tous** les gestionnaires.

C'est à la suite de ce colloque que le comité de gestion — composé du sous-ministre et des sous-ministres adjoints — a décidé de donner des mandats très précis à certaines unités administratives, de façon à ce que, après s'en être parlé. . ., on passe à l'action ! La Direction des ressources humaines fut chargée de fournir des instruments utilisables en vue d'améliorer les transactions avec les clients et de proposer un cadre commun d'intervention pour l'ensemble du Ministère. De là prit naissance le programme *Contact Plus*.

La philosophie et les principes de base qui sous-tendent ce programme sont tirés à la fois d'une expérience menée à *La Laurentienne*, des constats faits lors du colloque de 1984 et de la contribution du *Groupe Gagné-Langevin Inc.* Cependant, l'approche retenue pour l'implantation est propre au Ministère, puisque celui-ci diffère sensiblement de la Compagnie d'assurances, tant par sa nature et par ses mandats que par sa taille.

Dans la conception de *Contact Plus*, on a opté pour une approche systémique qui implique que non seulement les agents qui sont directement au service des citoyens doivent être visés, mais aussi tous les employés de toutes les unités administratives du Ministère. Pour jouer pleinement leur rôle, les employés de première ligne doivent être outillés, informés, supportés par toute l'organisation ; ils sont des clients du palier central. C'est pourquoi l'on accorde autant d'importance aux clients internes du Ministère qu'à ses clients externes. Le programme *Contact Plus* repose sur le postulat que les clients externes ne recevront un service de qualité que dans la mesure où toute l'organisation administrative du Ministère « pensera client ».

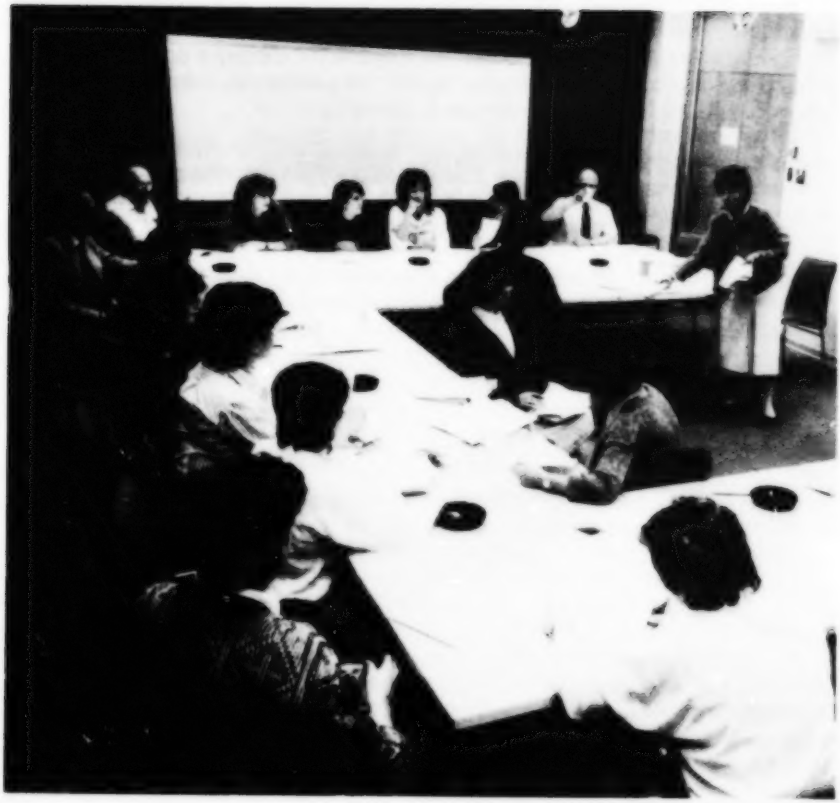
Bien qu'il ne soit pas encore terminé, plusieurs raisons militent en faveur de la description du programme *Contact Plus*. Sa première particularité, nous l'avons vu, réside dans l'approche systémique retenue et dans l'attention accordée aux clientèles internes du Ministère. Il faut aussi souligner l'engagement et l'appui explicite accordé à l'implantation du programme par les autorités du Ministère.

De plus, après une année d'implantation, une centaine d'unités administratives, soit environ 1 400 personnes, appliquent déjà le programme. À la fin de l'année 1988, l'ensemble du Ministère aura été couvert. Dès lors, les outils de travail mis à la disposition des employés par l'intermédiaire de *Contact Plus* seront utilisés sur une base régulière dans tout le Ministère. On a en effet conçu le programme de façon à ce que l'objectif d'amélioration de la qualité du service aux clients s'intègre progressivement au processus régulier de gestion, au même titre que les autres objectifs à atteindre.

Enfin, ce programme constitue une réponse évidente et dynamique à l'une des grandes priorités gouvernementales : tourner de plus en plus l'administration publique vers le service au public.

La qualité:
c'est moi...
c'est nous!

CONTACT
PLUS



LE PROGRAMME *CONTACT PLUS*

On a défini *Contact Plus* comme étant un programme de **consolidation** et de **gestion** de la qualité du service aux clients. Cette définition découle des cinq postulats en fonction desquels le programme a été conçu :

- l'« agent de service »* est l'expert de la prestation du service dans son domaine et dès lors, il contribue aussi bien au diagnostic de la qualité du service dans son unité qu'à la recherche de solutions ;
- les unités administratives du Ministère sont interdépendantes et donc elles ont toutes, d'une façon ou d'une autre, à voir avec la qualité du service à la clientèle externe ;
- en raison de cette interdépendance, les unités administratives qui desservent des clientèles internes doivent être aussi attentives à la qualité de leurs services que celles qui sont en contact direct avec des clients externes ;
- le souci de la qualité du service aux clients, pour devenir permanent, doit s'inscrire dans le processus de gestion et, compte tenu du premier postulat, faire place à un mode participatif de gestion ;
- il faut construire à partir des éléments positifs qui existent déjà dans l'organisation.

Pour assurer le succès de la mise en œuvre du programme *Contact Plus*, des conseillers du Service du développement des ressources humaines ont été spécifiquement formés en vue de pouvoir assister les gestionnaires dans cette démarche, à titre de conseillers-animateurs. De plus, un Comité de coordination composé de trois sous-ministres adjoints a été mis sur pied pour la durée d'implantation en vue de chapeauter l'ensemble du programme et de s'assurer de l'intégration de la qualité du service aux clients à la gestion. Il se réunit de temps à autre pour soutenir l'effort des unités administratives dans la réalisation de leur plan de service, assurer le suivi des recommandations,

* La notion d'« agent de service » réfère, dans le présent contexte, à toute personne qui répond à une demande d'un client interne ou externe.

Les cycles du développement
de la qualité du service

lorsque celles-ci appellent des actions concertées de plusieurs composantes du Ministère, et orienter les actions des divers intervenants.

L'équipe naturelle de travail est reconnue comme étant le noyau central du programme. C'est pourquoi *Contact Plus* s'adresse toujours à une équipe complète de travail. Il est à noter que pour rencontrer cette exigence, on a dû, en région, déplacer des employés d'un Centre Travail-Québec à un autre, souvent situé à plusieurs kilomètres de distance, afin d'assurer la permanence des services pendant qu'une équipe était en session *Contact Plus*. Il fallait une certaine dose d'audace pour proposer. . . et pour accepter une telle formule.

Avant de rencontrer les membres de son équipe, le gestionnaire participe à un atelier de gestion *Contact Plus* d'une durée d'une journée et demie. Ceci lui permet d'expérimenter, sous forme capsulaire, l'ensemble du processus, en plus de l'habiliter à jouer pleinement le rôle qui est le sien. La participation à cet atelier constitue le préalable à l'engagement de l'équipe dans la démarche.

La démarche de développement de la qualité du service dans une équipe, au cours de la première année, se fait en deux ou trois cycles. Le premier cycle comprend trois étapes majeures:

- diagnostic/programmation, d'une durée de deux jours en atelier;
- mise en application au cours d'une période de trois à cinq mois;
- évaluation/relance, d'une durée maximale d'une journée en atelier.

Le premier cycle est dirigé par le gestionnaire, assisté du conseiller-animateur. Le temps indiqué pour réaliser la première étape ne s'applique qu'au premier cycle qui comporte des éléments de formation et du temps d'apprentissage. Seule l'étape 1 est considérée comme étant du temps ajouté à la charge normale de travail. Les autres étapes se réalisent à l'intérieur des rencontres périodiques habituelles de l'équipe. L'expérience démontre que, généralement, une équipe utilise quatre fois moins de temps pour réaliser le second cycle, et qu'elle peut opérer sans l'aide du conseiller-animateur.

Quand arrive la deuxième année, le cycle du développement de la qualité du service s'intègre à celui de la gestion courante de l'unité, soit une année complète.

Reprenons en détail les trois étapes telles que vécues par une équipe de travail au cours du premier cycle.

Première étape : diagnostic/ programmation

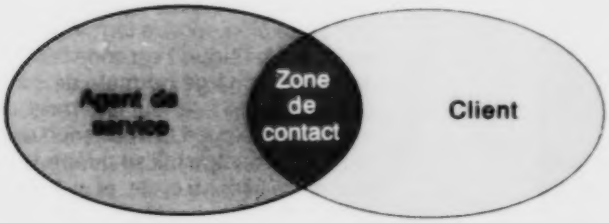
Première journée d'atelier

L'équipe travaille principalement à dégager le portrait de sa situation de service, c'est-à-dire à en faire le **diagnostic**. Elle s'interroge tantôt en sous-groupes, tantôt en plénière pour répondre aux questions suivantes : qui sont nos clients (internes et externes)? quelle est notre raison d'être ? quels sont les points forts de notre service ? quels sont les points à améliorer ?

Pour ce qui concerne l'identification des clients, le gestionnaire en présente un relevé et le groupe valide le contenu de la liste. De même, il propose une formulation de la raison d'être de l'unité administrative et l'équipe doit la valider. Puis, à la lumière de ce qui, dans son travail quotidien, lui permet d'offrir une bonne qualité de service, et à partir des commentaires ou des réactions de ses clients, chaque participant identifie les points forts de la situation de service. Pour les points à améliorer, il fait la liste de ce que les clients attendent de plus et de ce qui permettrait d'offrir et de maintenir une excellente qualité de service, partout et toujours.

Pour compléter cette première journée, quelques notions théoriques sont présentées. Elles portent sur le modèle du service, la notion du service et la notion de qualité du service.

Le modèle du service se présente ainsi :



La notion du service comprend six composantes:

- L'*accessibilité*: la plus ou moins grande facilité pour le client d'entrer en contact avec « l'agent de service. »
- Le *contact*: le rapport personnalisé entre le client et « l'agent de service. »
- Le *contrat*: l'entente intervenue entre le client et « l'agent de service » sur la réponse à fournir et les modalités de la transaction.
- La *réponse*: le programme, le bien ou l'information disponible au client.
- La *livraison*: le processus par lequel le client prend possession de la réponse selon les modalités convenues.
- La *rétroinformation*: l'information recueillie auprès du client ou de « l'agent de service » relative à son appréciation du service.

Quant à la notion de qualité du service, elle implique que l'on retrouve dans la situation de service un mélange optimal des conditions reliées aux six composantes énumérées précédemment, de façon à ce que le client et « l'agent de service » puissent en arriver à un ajustement mutuel des attentes et des réponses à ces attentes. Cet ajustement mutuel se fait en tenant compte des besoins spécifiques du client et des contraintes internes ou externes de l'organisme de service. Il est important d'établir clairement le contrat entre le client et « l'agent de service », de façon à ce que chacun connaisse et comprenne la situation de l'autre. De nombreuses frustrations peuvent être évitées en rendant les attentes de chacun plus réalistes.

Seconde journée d'atelier

Elle porte essentiellement sur la **programmation**, c'est-à-dire l'élaboration d'un plan de service. D'abord, à partir des six composantes du service, il s'agit d'identifier les résultats à produire, appelés, dans le contexte du programme, indicateurs de qualité. Chaque critère doit être observable et mesurable, et spécifier un aspect de la qualité du service à atteindre et à maintenir. Par la suite, on détermine les moyens à prendre ou les activités à accomplir pour atteindre les résultats. Par exemple, un indicateur peut être d'assurer le service téléphonique à l'heure du midi; pour ce faire, le moyen consiste à réaménager l'horaire des repas.

Au cours de ce travail d'identification des résultats et de recherche des moyens, il arrive souvent que l'on rencontre des obstacles à l'amélioration de la qualité du service, face auxquels ni le directeur, ni les membres de l'équipe, n'ont de contrôle ou de pouvoir d'intervention. On peut alors formuler des recommandations aux personnes responsables d'autres unités administratives. On recommandera, par exemple, que l'information relative à un changement apporté à un programme parvienne aux « agents de service » avant que les clients n'en soient avisés.

Chacune des tâches précitées (élaboration des indicateurs, des moyens, des recommandations) se fait d'abord en sous-groupes et ensuite en plénière. On s'assure ainsi de l'apport de chaque membre de l'équipe et d'une vue d'ensemble de la situation. Au terme de ce travail, l'équipe dispose des éléments requis pour constituer son plan de service: la raison d'être de l'équipe, ses catégories de clients, des indicateurs de qualité et des moyens de réalisation des objectifs.

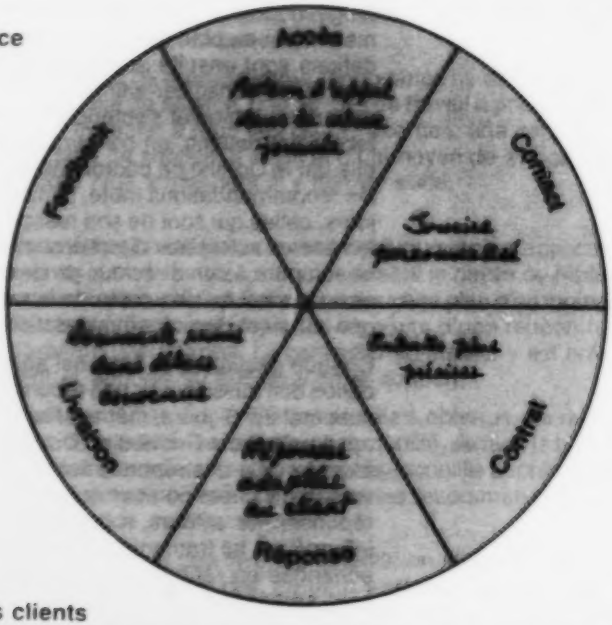
En somme, le plan de service est un instrument de travail qui rassemble les informations nécessaires pour planifier, suivre et évaluer la qualité du service au client, au cours d'une période donnée. Le premier plan de service est élaboré pour une période de trois mois. Il comporte donc un nombre relativement restreint d'indicateurs: ceux qui sont les plus familiers et ceux qui correspondent le plus aux priorités d'amélioration.

Deuxième étape: mise en application

À l'issue de l'atelier, chacun repart en ayant des choses précises à faire au cours des mois qui suivent. Pour garder constamment présente à l'esprit la préoccupation de la qualité du service au client, les « agents de service » disposent de deux outils personnels (voir page suivante). Le premier est un aide-mémoire que chacun doit placer en vue dans son environnement immédiat de travail; y sont indiqués des mots-clés significatifs qui reflètent les points sur lesquels on désire apporter une attention particulière. Le second est une grille de travail qui sert à noter régulièrement les résultats observés dans le travail, de même que les commentaires des clients. Ces données seront utiles lors de la troisième étape.

Mes indicateurs
de qualité du service

Période du .....
au .....



Nos résultats/nos clients

Date	Les résultats observés	±	Date	Les commentaires du client	±

Le gestionnaire, à la suite de l'atelier, doit mettre la dernière main au plan de service. Le plan et les recommandations sont ensuite acheminés à son supérieur immédiat et au conseiller-animateur. Le gestionnaire et son supérieur immédiat s'entendent sur le cheminement des recommandations, en conformité avec la procédure établie par le Comité de coordination. Le directeur qui reçoit les recommandations traite, dans un délai maximal de 15 jours, celles qui sont de son ressort, et adresse immédiatement les autres aux directions responsables. Il doit aussi transmettre à son directeur général une copie du plan de service ainsi qu'une copie de la correspondance échangée au sujet des recommandations.

Chaque gestionnaire à qui est adressée une recommandation doit aussi fournir une réponse à l'intérieur d'un délai maximal de 15 jours, même si la suggestion ne peut être appliquée dans l'immédiat. Dans ce cas, il peut indiquer à quelle date une réponse sera donnée et expliquer brièvement le cheminement qui sera suivi pour produire la réponse. Par ailleurs, il doit tenir son directeur général informé, en lui transmettant copie de la correspondance échangée en rapport avec les recommandations qui lui sont adressées.

Dans les cas où il peut être difficile d'identifier à quelle direction devrait être acheminée une recommandation, une procédure est prévue pour en saisir le Comité de coordination. Celui-ci identifiera la direction appropriée et lui fera rapidement parvenir la recommandation.

La procédure établie fait en sorte que le directeur général soit informé de la progression et des incidences de la démarche, dans chacune des unités administratives sous sa responsabilité. Il peut ainsi assurer la cohérence générale et l'harmonisation des différents objectifs à atteindre.

Au cours de cette étape de mise en application du plan de service de l'équipe de travail, c'est d'abord au gestionnaire qu'il appartient de soutenir les efforts de l'équipe et de poser des gestes concrets indiquant que la priorité de la qualité du service aux clients est toujours d'actualité. On lui suggère, par exemple, d'inscrire à l'ordre du jour de chacune des réunions habituelles de l'équipe, l'item « suivi des indicateurs de qualité ». Il peut aussi mettre en valeur les résultats positifs obtenus par des « agents de service », donner du « feedback », poser des questions, invi-

ter son personnel à prendre des initiatives, expérimenter et évaluer celles-ci avec lui.

Dans le but de **rendre visible** l'importance qu'elle accorde à la qualité du service, une équipe de travail a pris l'initiative d'expédier à tous ses clients internes, une copie de son plan de service. Il s'agit là d'un moyen de s'engager encore plus fermement à y donner suite.

Troisième étape : évaluation / relance

Cette étape prend place après trois à cinq mois d'application du plan de service. L'équipe évalue le degré de réalisation du plan initial et élabore un nouveau plan d'au moins trois mois. Ce travail s'effectue au cours d'une rencontre d'environ une journée. Le conseiller-animateur y est présent et apporte au besoin aide et support.

C'est l'occasion de vérifier les résultats obtenus, de raffiner si nécessaire les indicateurs de qualité, de faire le bilan des réalisations et des commentaires recueillis auprès des clients, de voir où en sont rendues les recommandations que l'équipe avait formulées.

À la lumière de ces divers éléments, on élabore le nouveau plan. Selon le cas, on peut y ajouter de nouveaux indicateurs et de nouvelles recommandations, ou bien inclure ce qui n'avait pas été retenu pour le premier plan. Les indicateurs pour lesquels les résultats ne sont pas atteints sont maintenus.

Cette étape termine le premier cycle d'implantation et amorce le deuxième cycle en reprenant la même démarche. Un troisième plan de service couvrira le reste de l'année. Par la suite, la gestion courante de la qualité du service fait appel au même processus que celui utilisé pour l'élaboration et la réalisation des trois premiers plans, à la différence que le plan de service couvre cette fois une période d'un an. Les objectifs de service sont intégrés aux objectifs annuels. À la suite de l'expérience, les mécanismes et les outils de suivi personnel et d'évaluation périodique sont établis de façon définitive.

IMPLANTATION DANS LE MINISTÈRE

La première démarche tangible reliée à l'implantation du programme *Contact Plus* a eu lieu à la fin du printemps de 1985. C'est à ce moment que le programme fut intégré au plan de développement du personnel d'encadrement. Il en constituait l'un des axes.

Le programme avait été élaboré au cours de l'année précédente. À l'automne de 1985, on procédait à l'expérimentation. L'un des principaux points à vérifier était de savoir si les instruments développés pouvaient être utilisés avec autant de profit dans les unités centrales que dans les unités opérationnelles. En effet, ces deux types d'unités regroupent des personnes ayant une formation, des préoccupations et des intérêts très différents ; aussi, leurs clientèles ne sont pas les mêmes. On a constaté que les outils convenaient aussi bien à des économistes qui font de la planification qu'à des agents d'aide socio-économique dans un Centre Travail-Québec.

Au cours du même automne, on a également procédé à la formation des conseillers-animateurs de la direction du personnel, pour les préparer à intervenir pendant la phase d'implantation du programme. Pour jouer pleinement leur rôle auprès des équipes de travail, ils devaient être tout à fait familiers avec la démarche.

L'activité la plus marquante de cette période fut la participation de la première équipe de travail à la démarche *Contact Plus*. Il s'agit du Comité de gestion formé du sous-ministre et de tous les sous-ministres adjoints. Leur participation active à la journée et demie d'atelier leur a notamment permis de confirmer l'importance de choisir comme cible, dès le début, les unités centrales. Il leur apparaissait important que celles-ci soient prêtes à recevoir et à traiter les recommandations qui ne manqueraient pas d'être acheminées par les unités opérationnelles. Sinon, la démarche risquait de tourner court. D'autre part, ce fut l'occasion pour le comité de gestion de toucher du doigt le cloisonnement existant entre les unités centrales elles-mêmes, cloisonnement qui nuisait à leur efficacité et auquel on croyait pouvoir remédier par l'approche choisie pour le programme.

L'échéancier initial a donc été revu pour faire en sorte que tous les paliers de l'organisation — local, régional, central — s'engagent en même temps dans la démarche, afin de profiter de l'effet de synergie ainsi créé. En janvier 1986, l'implantation du programme commençait au palier central, à la Direction générale de l'administration, puis dans le réseau Travail-Québec, au palier régional et au palier local. Toutes les unités de la Direction générale de l'administration ont depuis complété au moins un cycle du programme ; de même pour cinq directions régionales et leurs bureaux locaux. En avril 1986, la Direction générale de la planification et celle des programmes et des systèmes ont entamé la démarche. À la fin de l'année 1986, une centaine d'unités administratives appliquaient le programme, soit environ 1 400 personnes.

L'expérience acquise et les suggestions reçues au cours de cette période ont permis d'apporter quelques améliorations au programme. Par exemple, on a raffiné certains outils, on a précisé la façon de formuler les recommandations. Le Comité de coordination a décidé de limiter à trois à la fois le nombre de recommandations qu'une équipe peut adresser à d'autres unités du Ministère. Cette décision a été prise suite à la surcharge observée chez certains directeurs régionaux qui recevaient en moyenne six recommandations en provenance de chacun de leurs dix à quinze bureaux locaux. . . Il faut comprendre que les recommandations peuvent n'être que différées, puisqu'à chaque étape d'évaluation/relance, il est possible de faire trois recommandations. Au départ, on n'avait fixé aucune limite.

À la lumière de l'expérience de l'année écoulée, tout permet de croire qu'en décembre 1988, *Contact Plus* aura touché l'ensemble du Ministère.

LES RETOMBÉES DU PROGRAMME

Contact Plus a comme objectifs d'améliorer la qualité du service à la clientèle interne et externe et d'inscrire cette préoccupation dans le processus régulier de gestion et dans le travail quotidien de tous les employés du Ministère. On n'a pas prévu d'évaluation systématique des résultats obtenus en fonction de ces deux objectifs. Cependant, la démarche inscrite dans le programme comporte un relevé des commentaires des clients, relevé qui est revu au moment de l'évaluation/relance. Ceci, joint à l'importance que l'on accorde à la dimension « contrat » dans le processus de service au client, devrait permettre un ajustement continuel entre le service offert et les besoins des clients.

En l'absence de données précises en ce qui a trait à la satisfaction de la clientèle externe, on n'en observe pas moins des changements importants survenus dans l'organisation, là où le programme est déjà appliqué. Les clientèles internes ont acquis un statut nouveau face aux unités administratives responsables de leur fournir des services. Par exemple, à la Direction générale de l'administration, on parle d'un changement profond des mentalités qui peut être observé à coup sûr. Auparavant, les gens faisant partie d'unités administratives centrales se percevaient comme les experts pouvant décider à peu près de tout dans le secteur des ressources, y compris les ressources pour les unités opérationnelles. Avec la démarche *Contact Plus*, ils ont modifié leurs façons de faire pour mettre un accent particulier sur leur rôle de support et de conseil. Le virage est considérable et évident. Les personnes des unités opérationnelles ne sont plus des sujets mais des clients.

Contact Plus, en demandant à chaque unité administrative de préciser quel est son mandat et qui sont ses clients, a permis d'éliminer certaines zones grises et de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Concrètement, la transmission de recommandations d'une unité à une autre a souvent servi à cette clarification des rôles et des responsabilités. Certains gestionnaires ont constaté qu'ils avaient plus d'autonomie, de marge de manœuvre qu'ils ne le croyaient.

Les employés eux-mêmes, en participant au diagnostic et à la recherche de solutions pour leur unité, ont acquis un sentiment nouveau de l'utilité de leur action. Étant leurs propres juges dans une démarche d'auto-évaluation et ayant la possibilité de faire des recommandations qui reçoivent considération, ils se sentent plus responsables, plus autonomes et plus en possession de leur propre environnement.

D'autre part, les employés ne tardent pas à constater que la grille qui leur est proposée pour leurs transactions avec les clients est essentiellement une grille de communication qui peut s'appliquer entre eux. Ainsi, il arrive souvent que l'on constate, à brève échéance, une amélioration des communications interpersonnelles dans l'équipe de travail. De même, le dialogue entre les unités administratives au sein du Ministère s'en trouve amélioré.

C'est à la lumière de telles retombées que les autorités du Ministère accordent un appui constant et explicite au programme *Contact Plus*. Par exemple, récemment, après les changements survenus dans la direction du MMSR, le sous-ministre a enregistré sur vidéo un message à l'intention des employés, concernant la priorité ministérielle du service à la clientèle. Ce vidéo, comme celui qui l'a précédé, servira aux gestionnaires à expliquer à leur personnel les fondements de cette priorité ministérielle.

Également, lors des ateliers de gestion *Contact Plus*, les sous-ministres adjoints et directeurs généraux rencontrent les gestionnaires pour réaffirmer la priorité du service aux clients et, au besoin, les aider à concilier cette priorité avec leurs autres mandats. De même, les directeurs régionaux rencontrent les équipes de travail non seulement au moment du diagnostic, mais aussi, à l'occasion, lors de la relance.

Cet engagement concret des supérieurs hiérarchiques a pour effet de confirmer le sérieux et l'importance que l'on reconnaît à cette démarche.

CONCLUSION

Au ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, le programme *Contact Plus* a été conçu pour répondre au besoin de plus en plus pressant d'améliorer la qualité du service aux clients. *Contact Plus* passe par un renouveau dans l'approche de gestion et par l'engagement des employés à tous les paliers de l'organisation.

Il appert que l'implantation du programme a permis d'améliorer le service aux clients internes du Ministère. En l'absence d'évaluation systématique, on peut présumer qu'il en va de même pour les clients externes. Il est permis de croire, à partir des retombées observées, que *Contact Plus* produit aussi des effets positifs au plan de la productivité, en éliminant par exemple les zones grises de responsabilité.

L'implantation du programme *Contact Plus* dans tout le ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu sera terminée à la fin de l'année 1988. Seule une évaluation plus poussée permettra de conclure si les objectifs visés auront été atteints, en tout ou en partie.

Il est cependant d'ores et déjà acquis que les efforts consentis pour intégrer la préoccupation de la qualité du service aux clients, internes et externes, au processus régulier de gestion, rapportent des dividendes fort appréciables. Il s'agit là d'une innovation majeure qui pourrait avantageusement être adaptée et appliquée dans d'autres secteurs de l'Administration publique, s'il est vrai que pour tout fonctionnaire, de quelque niveau qu'il soit, il y a au moins un client.

TEXTE ET RECHERCHE: MARIE-PAULE DUBÉ

Les personnes intéressées à obtenir des renseignements sur le développement de cette expérience sont priées de s'adresser à monsieur *Roger Barrette*, chef du Service du développement des ressources humaines, (418) 643-3996, ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, 425, rue St-Amable, 4e étage, Québec G1R 4Z1.

ENTREVUES AVEC DES EMPLOYÉS DU MMSR
QUI ONT VÉCU LE PROGRAMME *CONTACT PLUS*

ENTREVUES RÉALISÉES PAR HÉLÈNE GARNEAU

Les entrevues ont été réalisées auprès de six personnes appartenant à différentes catégories d'emplois (un cadre supérieur, un agent de maîtrise, un professionnel et trois fonctionnaires, soit deux agents d'aide socio-économique et un employé de secrétariat) qui se situent aux paliers central, régional ou local.

Cette section de la brochure vise à faire part de témoignages de personnes qui ont vécu le programme *Contact Plus* afin de connaître leurs perceptions vis-à-vis : son implantation ; son impact sur l'organisation du travail, les communications et la satisfaction de la clientèle ; l'investissement en termes d'effort exigé par le programme ; l'aspect le plus positif qui ressort du programme ; les points qui ont semblé les plus difficiles et les plus faciles à réaliser.

Sans avoir recours à un échantillon déterminé de façon scientifique, nous avons toutefois recueilli des témoignages et des commentaires dont certains concernaient plus spécifiquement les personnes qui occupent des fonctions de gérance, alors que d'autres touchaient plus particulièrement les professionnels et les fonctionnaires.

Le programme *Contact Plus* a débuté à l'automne 1985 et son implantation dans les unités administratives remonte pour certaines à un an, pour d'autres à six mois et pour d'autres à trois mois. Parmi les six personnes rencontrées, deux n'ont pas encore réalisé l'étape évaluation/relance. Les réponses aux questions ci-après mentionnées résument le contenu des entrevues réalisées auprès de ces six personnes.

□ □ □

Lors de l'implantation du programme, les principaux acteurs, les employés, ont-ils eu au départ certaines appréhensions? Celles-ci ont-elles persisté par la suite?

La plupart des personnes rencontrées avaient une certaine appréhension face à l'implantation du programme. On se demandait s'il ne s'agissait pas de quelque chose de parachuté du central, qui ne tiendrait pas compte des réalités de travail des gens qui sont sur la ligne de feu. On avait une certaine réticence face au changement : venait-on bouleverser des habitudes de travail pour en proposer de nouvelles? On se demandait ce que l'on pourrait bien faire pendant deux journées de formation.

Mais finalement toutes ces appréhensions se sont estompées. Un groupe a voulu, avant d'acquiescer au programme, clarifier les objectifs et la démarche proposée, préciser à qui elle devait servir, etc. Cette clarification a éliminé les doutes et ensuite on était prêt à s'engager à fond dans le programme. La formulation et l'application de certaines recommandations relatives à de nouvelles façons de faire ont permis de constater que les choses apparaissaient plus claires lorsqu'on les mettait sur papier, qu'on améliorait le fonctionnement de l'unité administrative, qu'on diminuait les délais, etc. Il apparaît, en somme, qu'après avoir connu et expérimenté le programme, les craintes et les doutes initiaux disparaissent.

De plus, la direction a posé des actions, des gestes qui ont contribué à accroître la crédibilité du programme. Non seulement a-t-on consulté tous les employés qui étaient intéressés à participer au programme, mais ce sont eux qui ont identifié leurs points forts, leurs points à améliorer, les solutions aux problèmes soulevés. La direction a aussi mis sur pied des mécanismes pour lui permettre de donner suite aux recommandations et s'est fixé des délais assez serrés pour y répondre.

Quel a été l'impact du programme sur l'organisation du travail, sur les communications entre les employés et avec les autres unités administratives, sur les relations avec la clientèle?

□L'impact du programme sur le travail

Pour certains, le programme a favorisé une prise de conscience de l'importance de certaines actions, de certains

La qualité: c'est moi... c'est nous!

CONTACT PLUS

gestes qui sont le plus souvent faits machinalement. Pour d'autres, le programme a favorisé une meilleure connaissance du travail de chacun, a départagé les responsabilités entre les employés en mettant « des clôtures et des portes » là où c'était nécessaire. Il a également permis une remise en question de ce qui est fait et de la façon dont on le fait, en instaurant des procédures plus efficaces, en établissant un meilleur équilibre des charges de travail, en éliminant les redondances, en diminuant les délais et en améliorant la circulation de l'information. Le programme est venu confirmer la mission de l'unité administrative en donnant à l'équipe le goût de continuer à offrir des services et en lui rappelant que ce sont les clients qui sont prioritaires.

□ L'impact du programme sur les communications entre les employés et avec les autres unités administratives

Le programme a eu à cet égard un impact très positif, en ce sens qu'il a permis aux gens de se parler, de communiquer de l'information, de se sensibiliser aux réalités de chacun et par conséquent, d'avoir une attitude plus compréhensive envers les autres. Le programme *Contact Plus* a fourni un canal pour exprimer les besoins et les attentes des employés entre eux et des employés avec leurs clients, tant internes qu'externes. « Il apparaît souvent délicat de dire à quelqu'un qu'il serait préférable qu'il fasse une chose

différemment. Les gens peuvent se sentir visés personnellement alors qu'avec *Contact Plus* ce n'est pas personnalisé, les gens acceptent beaucoup plus facilement les commentaires. » Le programme fait en sorte que tout le monde est plus conscient de la qualité du service à laquelle la clientèle est en droit de s'attendre : « C'est comme si c'était un mot d'ordre qu'on se donnait tous. » Ceux pour qui les communications faisaient déjà partie de leur fonctionnement quotidien ont vu dans le programme un instrument venant « cimenter », « coiffer » tout cela.

Des efforts ont été faits également pour favoriser les communications entre les unités administratives. Ainsi, les employés des bureaux locaux ont été invités par la direction du bureau régional à se rendre sur place pour voir ce qui se fait et qui fait quoi. De même, la direction du bureau régional s'est rendue dans les bureaux locaux pour connaître ce qui se passe sur le terrain. Ces échanges ont contribué à accroître la crédibilité du programme en mettant l'accent sur le fait que *Contact Plus* est une préoccupation de tous les paliers de la hiérarchie. Le climat de travail a été amélioré. Il est généralement plus facile de reporter sur les autres la solution des problèmes : sur ce point, le programme a permis un cheminement en amenant les gens à regarder davantage ce qu'ils peuvent améliorer chez eux.

□ L'impact du programme sur les relations avec la clientèle

Certains se sont fait dire par leurs clients « qu'ils appréciaient ce qui se faisait de plus qu'avant, qu'ils étaient contents, qu'ils avaient été bien reçus, qu'ils savaient maintenant où s'adresser, qu'ils n'avaient pas attendu trop longtemps ». On constate que l'application des recommandations émises lors du plan de service, concernant l'environnement physique, a contribué à diminuer l'agressivité de la clientèle : « Un environnement agréable à regarder amène les gens à être plus respectueux des lieux et plus disposés à être doux. » En fait, lorsque les lieux sont agréables et que les gens se plaisent à travailler ensemble, un effet positif est nécessairement ressenti par la clientèle.

Même si certains n'ont pas eu le temps de constater les effets du programme sur la clientèle et que pour d'autres, les effets constatés se situent au niveau des perceptions, compte tenu qu'une évaluation systématique n'a pas été

réalisée, il apparaît évident pour tous que le programme leur permet d'améliorer leur façon de répondre aux besoins de la clientèle. En identifiant clairement sur papier les composantes du service à rendre et en utilisant régulièrement un aide-mémoire qu'on laisse à portée de la main, on se donne un outil pour s'assurer de la qualité du service rendu. Avant on présumait de la qualité du produit livré ; maintenant, on va chercher de façon formelle du « feedback », on systématise une démarche pour être certain d'avoir offert le bon service.

Quel investissement (en termes d'effort) le gestionnaire doit-il fournir, compte tenu du leadership qu'il a à assumer lors de l'implantation du programme dans son unité administrative ?

Contact Plus demande au gestionnaire de l'énergie. Ce dernier doit avoir une idée sur sa performance, sur celle de son unité administrative, sur sa situation par rapport à l'environnement. De temps à autre, le gestionnaire le fait naturellement, mais *Contact Plus* lui donne un moyen de ramasser son énergie pour que ce soit mieux coordonné. De plus, il doit sensibiliser son monde, établir des équipes de travail, faire le pont entre « le gros bouquin *Contact Plus* et son monde ».

Quel est l'aspect le plus positif qui ressort du programme ?

Les interlocuteurs ont répondu majoritairement « les communications ». Les gens ont eu l'occasion de se rencontrer, de parler ensemble de ce qui allait bien et de ce qui allait moins bien (points forts et points à améliorer du plan de service). De plus, « cela a permis une remise en question de toute l'équipe et c'était elle qui trouvait ses solutions ». Le programme a favorisé un plus grand engagement des individus dans l'organisation en leur donnant l'opportunité de participer, de faire des choses ensemble. « On sentait l'égalité au niveau de la communication, on avait la confirmation que la direction était avec nous et non au-dessus de nous. » Les communications ont permis de créer des liens plus harmonieux en rapprochant les gens et en établissant des interrelations centrées sur les opérations.

Quels sont les points du programme qui sont apparus les plus difficiles et les plus faciles à réaliser ?

Parmi les points les plus difficiles, on a mentionné que le programme bouleverse des habitudes de gestion ; que

l'on n'a pas le contrôle sur certaines recommandations qui relèvent d'autres paliers ou unités administratives. Il était difficile aussi de croire au programme jusqu'à ce que les perceptions aient été clarifiées, précisées et vérifiées avec celles des auteurs du programme ; de se faire confiance, d'être ouverts aux préoccupations des autres ; d'identifier des indicateurs et d'en arriver à un consensus. Au départ, la formule est lourde : il faut assimiler les concepts, l'effort exigé n'est pas le même pour tous et il est plus difficile de traiter des composantes du service avec des personnes qui ont des tâches très différentes. Finalement, c'est une technique qui vise à savoir si l'on donne un bon service et si on le donne de la façon la plus efficace. On fait un peu de l'auto-critique et ce n'est pas donné à tout le monde d'être naturellement porté vers cela.

Quant aux points qui ont semblé les plus faciles à réaliser, on mentionne principalement la communication, la collaboration des gens ; même pour ceux qui n'avaient pas l'habitude de se parler, c'était « la meilleure place pour le faire, pour essayer d'autres choses » ; « on avait le goût d'embarquer, on était satisfait de ce que l'on se disait ».

□ □ □

Tous ceux qui ont été rencontrés ne regrettent pas d'avoir participé au programme *Contact Plus*. Pour eux, le programme doit être poursuivi : les relances sont essentielles pour garder l'enthousiasme nécessaire à un meilleur service à la clientèle.

Le programme *Contact Plus* permet de mettre en relief les aspects du travail qui ont un impact sur le service à la clientèle : les procédures, les communications entre les employés, l'environnement physique, la façon de transiger avec le client, etc., sont intégrés à une conception globale du service à la clientèle et chaque employé y assume une responsabilité.

Collection
« innovation et administration publique »

DÉJÀ PARUS

N° 1 novembre 1985 — La gestion des ressources humaines au ministère de l'Éducation une politique... des actions... des résultats (épuisé)

N° 2 février 1986 — Le programme de motivation, de productivité et de performance à la Société immobilière du Québec

N° 3 mai 1986 — L'accroissement de la productivité et l'amélioration des services à la clientèle à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurance (CARRA)

N° 4 novembre 1986 — L'évaluation de programme — Son implantation dans trois ministères Justice — MMSR — MSSS

N° 5 mars 1987 — Le programme *Contact Plus* au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu

À PARAÎTRE

N° 6 — La médiation et les services publics

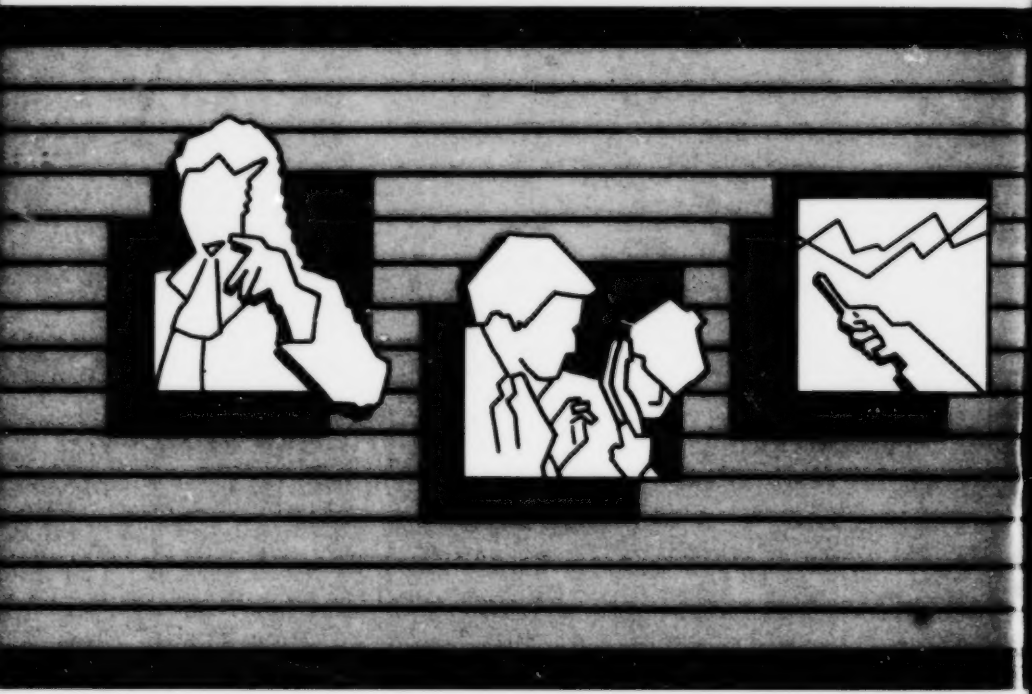
On peut obtenir des exemplaires de ces brochures en s'adressant au :

Conseil du trésor
Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public
1052, rue Conroy, Édifice « G »
Aile Conroy, 3e étage
Québec G1R 5E6

- Jeannine Boutin : 643-1946
- Hélène Bouchard : 643-6615

La collection « Innovation et administration publique » est consacrée à la diffusion de monographies sur des innovations, sur des réalisations significatives dans l'administration publique. Ces monographies constituent des témoignages sur la recherche de l'excellence qui anime les acteurs de la gestion gouvernementale.

Parce qu'elles sont en constante évolution et qu'elles n'ont pas encore produit tous leurs fruits, ces innovations ne se présentent pas comme des modèles. Elles n'en constituent pas moins une source d'inspiration pour ceux et celles qui sont à la recherche de nouvelles façons de faire pour rendre l'administration publique encore plus productive et plus efficace.



Gouvernement du Québec
Conseil du trésor
Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public